



Management, 10 Fragen zum Umgang mit Komplexität, Nr. 1 / 2013, S. 5



Nr. 3, März 2013, Seite 72

Unternehmensführung: Die Komplexität beherrschen

„So einfach liegen die Dinge leider nicht!“ Ein inzwischen viel gehörter Satz. Doch warum ist das so? Weil es die leicht durchschaubaren einfachen Wenn-Dann-Beziehungen kaum noch gibt. Weil mittlerweile nahezu alles mit allem vernetzt ist, weil es vielfältige Rückkoppelungen gibt. Oder, wie es heute heißt: Weil das Geschehen in der Wirtschaft ungeheuer komplex geworden ist. Das verlangt anhaltende Wachsamkeit, laufendes Überprüfen einmal getroffener Entscheidungen und permanentes Nachsteuern. Der Umgang mit dieser Komplexität will gekonnt sein. Wobei es dabei besonders ankommt, erläutert der Schweizer Krisenspezialist und *Leadership Coach* Professor Laurent Carrel im Interview mit Hartmut Volk

Professor Carrel, Komplexität im wirtschaftlichen Bezug, was ist das eigentlich?

Wie Sie einleitend richtig festhalten ist Komplexität heute - Neudeutsch ausgedrückt - „The name of the game“. D.h. letztlich dreht sich eine Vielzahl wirtschaftlicher, politischer, sozialer oder ökologischer Herausforderungen unserer Zeit, ebenso wie alle neuartigen Krisen, um diesen Begriff. Alle sind komplexer Natur und stellen den Manager im Besonderen in drei Bereichen auf die Probe: Bei der Voraussage der Zukunft, beim Entschärfen von Risiken und bei der Entschlussfassung in ungewissen, ja chaotischen Situationen, konfrontiert mit vielfachen Zielkonflikten.

Worin liegt die unternehmerische Problematik beziehungsweise die Gefahr dieser Komplexität?

Die Gefahren sind vielfältig, ich stelle vier in den Vordergrund: Die Unternehmensführung kann nicht mehr voraussagen was geschehen wird, wenn einzelne Aspekte einer komplexen Situation oder seltene Ereignisse miteinander agieren und zu nicht beabsichtigten oder gravierenden Konsequenzen führen. Scheinbar einfache Aktionen oder Massnahmen zeitigen erhebliche Folgen, während massive Eingriffe wirkungslos bleiben. Es besteht die Gefahr, dass die Führung verkennt, wie die Steuerbarkeit des Systems bzw. die Voraussicht

beschränkt bleiben. In dieser Situation tritt die zweite Gefahr auf: Unternehmer neigen dazu, bei den Voraussagen auf teures Expertenwissen zu vertrauen. Dabei wissen wir inzwischen, dass die Prognosen über die Wirtschaftsentwicklung regelmässig versagten, wenn Dynamik in das System kam, das heisst genau dann, wenn man sie am meisten brauchte: an Wendepunkten und in Krisen. Die dritte, erhebliche Gefahr besteht im Umstand der kognitiven Einschränkungen des Gehirns, alle Aspekte eines komplexen Problems erfassen zu können, obschon dies viele Führungspersonen nicht wahr haben wollen. Die Folge ist, dass Manager im Irrglauben sind, sie überblickten die Gesamtsituation ganz allein. Letztlich ist die unternehmerische Komplexitätsfalle auch hausgemacht, indem Selbstorganisation und Prozesse einen nicht mehr überblickbaren Grad von Komplexität erreichen, weshalb gewisse Unternehmungen in kritischer Selbstanalyse diesem Umstand in einem Complexity Index (CI) Rechnung tragen.

Wie kann dieser Gefahr auf Unternehmensebene begegnet werden?

Im 21. Jahrhundert werden jene Wirtschaftsführer erfolgreich sein, die Komplexität und systemisches Denken als *die* neue Realität anerkennen und Instrumente entwickeln, um die Komplexität zu erfassen und als Chance zu nutzen bzw. um ihre Handlungsfreiheit zu wahren. Bezogen auf die vorhin aufgezeichneten Gefahren können sie dieser Situation durch die Verbesserung der Prognose-Methoden begegnen. Traditionelle Voraussage-Methoden, die komplexen Situationen nicht gerecht werden, treten in den Hintergrund. Währenddessen kommen Simulationen, Modelle (wie z.B. Customer-Relationship-Management Models), Szenarien, Wild Cards oder „Schwarze Schwäne“ zur Anwendung, welche auch tiefe Eintretenswahrscheinlichkeit mit extremen Auswirkungen mitberücksichtigen. Risiken werden durch Entkoppelung und Steigerung der Redundanz der Systemkomponenten in Grenzen gehalten, während bei komplexen Entscheidungssituationen der Input einer Vielfalt verschiedenartiger Ansichten, Methoden oder Annahmen drastisch erhöht wird. Mit andern Worten, erfolgreiche Leader wenden das grundlegende Gesetz von der erforderlichen Varietät (Law of Requisite Variety) des britischen Neurophysiologen und Kybernetiker W. Ross Ashby an, um ein komplexes System zu steuern. Risiken werden zudem vermindert, indem man in kleinen Schritten und mittels kontrollierbarer Experimente vorwärtsschreitet. Man lernt fortlaufend und setzt die Erkenntnisse unmittelbar um. Flexible Strategien beruhen zum Beispiel auf einem Set vereinbarter Grundregeln der Entscheidungsfindung, die unveränderbar sind, von allen jederzeit eingehalten werden und den direkt Betroffenen an der Front erlauben, nach Auftragstaktik eigenverantwortlich und flexibel je nach Situation optimal zu entscheiden. Der hausgemachten Komplexitätsfalle entgehen sie mittels einer Systemvereinfachung der Unternehmung, weil ein zu komplexes Geschäftsmodell in Zeiten der Krise besonders für Verluste anfällig ist. Es wird alles daran gesetzt, die eigene Komplexität nicht durch Hinzufügen neuer Prozesse oder Hierarchiestufen zu vergrössern.

Welche Qualifikationen braucht es dazu?

Auf der Führungsstufe braucht es nicht weniger als eine grundlegend neue Denk- und Führungskultur. Leider steht den notwendigen Veränderungen nachwievor eine Unternehmenskultur der Command and Control Economy im Weg. Untersuchungen haben ergeben, dass die strategische Führung, die mit komplexen Problemen konfrontiert ist, erfolversprechender wird, wenn die kooperative Zusammenarbeit im Unternehmen

gefördert, die gegenseitigen Verantwortlichkeiten erhöht und die dezentrale Problemlösung dank Übertragung von Verantwortlichkeiten auf die Unterebenen und deren selbständige Entscheidungsbefugnis gefördert werden. Voraussetzung ist allerdings, dass die Mitarbeitenden die gegenseitigen Aufgaben und Abhängigkeiten verstehen, ihr Wissen teilen, die Hindernisse und Ziele der andern mitberücksichtigen, dass zudem Integrier gefördert werden und ein Klima des Vertrauens herrscht.

Sind diese Fähigkeiten heute auf verantwortlicher Ebene bereits vorhanden oder erkennen Sie hier einen Nachholbedarf?

Angesichts der Tatsache, dass in vielen Unternehmungen das systemische Denken noch in den Kinderschuhen steckt, würde sich Frederic Vester, der Vater des vernetzten Denkens im Grabe umdrehen. Fairer Weise muss man allerdings auch sagen, dass in unseren Genen und in der Evolution des Gehirns das mechanistische Ursache-Wirkungsdenken tief verankert ist, schliesslich war es bis in jüngster Vergangenheit bei komplizierten Umständen noch hilfreich. Für die Bewältigung adaptiv-komplexer Problem oder Krisen ist es ungeeignet und hat ausgedient. Die gute Nachricht ist, dass systemisches Denken lernbar ist, gleich wie emotionale und soziale Kompetenzen. Denn diese sind in komplexen und ungewissen Zeiten unabdingbar, um erfolgreich zu führen. Dazu gehören besonders die persönliche Sichtbarkeit und Ansprechbarkeit des Leaders, sein aufmerksames Zuhören, eine authentische und wahrheitsgetreue Kommunikation sowie Empathie vis à vis der Verunsicherten im Unternehmen. Ohne Vertrauen ist es unwahrscheinlich, dass die Mitarbeitenden seiner aufgezeigten Vision oder dem Weg aus der Krise folgen. Führende sind in komplexen Situationen oder Krisen gezwungen auch Regeln zu brechen und sie müssen den Mut haben, Risiken einzugehen. Hierzu ist eine auf Vertrauen basierende Gefolgschaft des ganzen Teams erforderlich.

Inwieweit sollte in der Breite der Belegschaft ein Bewusstsein für den wachsenden Einfluss der Komplexität auf das Betriebsgeschehen vorhanden sein?

Dies ist ein Schlüsselement um komplexen Herausforderungen unternehmerisch mit Erfolg zu begegnen. Die im Herbst veröffentlichten globalen Forschungsergebnisse von Gallup ergeben, dass weltweit im Durchschnitt gerade mal 11% der Mitarbeitenden mit innerem Engagement bei der Arbeit sind. In Deutschland sind es 14%, welchen 64% nicht Engagierten gegenüber stehen, 23% haben sich aktiv ausgekuppelt. Das sind alarmierende Zahlen die unsere Beobachtungen bestätigen: Leader müssen statt autoritärem Führungsgebaren die „cognitive diversity“, d.h. die Diversität von Erfahrungen, Ausbildung, Einstellungen oder Meinungen der Mitarbeitenden drastisch fördern. Sie bilden Kernkompetenzen in Teams bzw. Stäben zur Bewältigung komplexer Problem oder Krisen, ebenso wie deren Durchmischung nach Alter, Herkunft oder Gender. Dies gilt bereit bei der Lagebeurteilung insbesondere aber beim Erarbeiten kreativer Lösungsoptionen, dabei ist auch die intellektuelle Neugierde zu fördern. Hier tun sich Leader und Manager sehr schwer und ausgeprägten Alpha-Tieren ist mit Vorteil wieder ein Hofnarr zur Seite zu stellen, der wagt zu sagen was die andern nur denken. Wie oft beobachten wir in der sich abwärts drehenden Krisenspirale nur mehr Ja-Sager um den Entscheidungsträger, der ihm widersprechende Ansichten als Verrat abstrafft.

In letzter Zeit wird Erfahrung wieder zunehmend als positiver Wert gesehen. Gilt das auch im Management von Komplexität?

Das Denken in Kategorien des industriellen Zeitalters im Bereich Strategie, Organisationsstruktur oder Leadership, das bis ca. 1970 als geeignet erschien, ist im 21. Jahrhundert angesichts der raschen Veränderungen, der Unsicherheiten und der Komplexität nicht mehr hilfreich. Das Paradigma: Was sich gestern bewährt hat, können wir dank unseren Lehren morgen erneut mit Erfolg einsetzen, ist überholt. Wir fliegen blind, in diesem Sinn kann langjährige Erfahrung ein einschränkender Faktor sein, denn die heutige Devise lautet: Let go of the old mental model!

Gibt es einen Zusammenhang von betrieblicher Krisenstabilität und der Professionalität des Managements im Umgang mit Komplexität?

Den gibt es mit Bestimmtheit. In beiden Fällen ist systemisches Denken unabdingbar. Um betriebliche Krisenstabilität sicherzustellen, müssen wir bereits vor der Krise eine holistische Betrachtungsweise favorisieren, z.B. durch eine interdisziplinäre Arbeitsweise bei der Risikobeurteilung, beim Erarbeiten vernetzter Szenarien, beim Erstellen einer gemeinsamen Vision zur Krisenbereitschaft bzw. beim Erarbeiten einer Portfolio-Strategie zur Krisenprävention und Krisenvorbereitung. Gleichzeitig fördern wir eine interdisziplinäre Krisenausbildung und Krisenübungen mit ausgefallenen Szenarien.

Um ein Unternehmen komplexitätsstabiler zu machen, wo sehen Sie den entscheidenden Ansatzpunkt dafür?

Erfolgversprechende Handlungsstrategien bewegen sich im Spannungsfeld von Reduktionismus und Varietät. Das heisst nach dem Motto „conquer complexity“: Einerseits Ordnung machen, Komplexität verringern, die vielfältigen Herausforderungen einfacher und mittels Teilprobleme übersichtlicher machen und in verständlicher Form abbilden. Aber Achtung, die Warnung des Lateraldenkers Edward De Bono ist ernst zu nehmen: Einfachheit ist erst von Wert, *nachdem* man das Gesamtproblem verstanden hat, vorher ist sie wertlos. Die Eigenvarietät wird verstärkt durch anpassungsfähige und flexible Führungssysteme, durch Variantendenken bei der Lagebeurteilung. Die Komplexitätserkennung erfolgt unter Einbezug aller Führungsstufen, wir pflegen einen intensiven, interdisziplinären Dialog im Verbund aller Betroffenen oder Stakeholder. Dazu gehört eine äusserst aktive und umfassende Informationsbeschaffung. Was müssen wir unbedingt wissen und verstehen und zwar aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln? Dazu benötigen wir klug zusammengesetzte, interdisziplinäre Teams oder Stäbe, in welchen vielseitige und auch kritische Ansichten vertreten sind. Dank intellektueller Neugierde, Kreativität und Variantendenken werden unterschiedliche Lösungsvarianten erarbeitet und bewertet, gleich wie durch eine systematische Eventualplanung vorbehaltene Entschlüsse. Damit wird insgesamt die Eigenvarietät verstärkt, Ziel ist, die Zahl der Wahlmöglichkeiten zu erhöhen und den Entscheidungsspielraum zu vergrössern. Im eigentlichen Führungsprozess, zum Beispiel bei der Aktionsführung in komplexen Krisen, sind neue, adäquate Methoden anzuwenden.

Professor Carrel, und worauf kommt es an, um von diesem Punkt aus dann auch tatsächlich das angestrebte Ziel zu erreichen?

Der Kreis schliesst sich: Wir haben gesagt eine grundlegend neue Denk- und Führungskultur seien unabdingbar. Komplexe Herausforderungen oder Krisen verlangen nach einem neuen Typ von Unternehmens-Kapitän, der vernetzter und in verstärktem Masse in systemischen Gesamtzusammenhängen denkt. Zudem sucht er den Dialog mit seiner Crew, welche die Strategie hautnah mitträgt und für stetigen Antrieb sorgt. Er zeichnet sich demnach nicht nur durch seine Fähigkeit zum systemischen Denken und strategischen Handeln aus, sondern durch seine besonderen Fähigkeiten zur menschlichen Kommunikation. Das angestrebte Ziel in ungewissem und komplexem Umfeld wird er mit grösseren Erfolgchancen erreichen, wenn er lernwillig bleibt und der Devise nachlebt, dass sich und andere führen heisst, sich und andere besser zu verstehen.

Ein herzliches Dankeschön für die Hinweise.